



نقش حمایت سازمانی و حمایت مافوق بر فلات شغلی، محتوایی و ساختاری معلمان  
صلاح‌الدین ابراهیمی<sup>۱\*</sup>، علی سیفی<sup>۲</sup>، محمد محمودی<sup>۳</sup> و سارا سعادت<sup>۴</sup>

The Impact of Organizational and Superior's Support on the Content and  
Structural Job Plateau of Teachers  
Salahedin Ebrahimi<sup>1\*</sup>, Ali Seyfi<sup>2</sup>, Mohamad Mahmudi<sup>3</sup> and Sara Saadat<sup>4</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۱۹

Abstract

Understanding the phenomenon of job plateau is of special importance among teachers because this phenomenon is very common among teachers in terms of job characteristics and organizational context and makes it difficult to manage the career path. Therefore, in the present study, the effect of organizational and superior's support on the content and structural job plateau of teachers has been investigated. The statistical population of this study is all secondary school teachers in Tehran in the academic year 1397-1398 from among whom 423 teachers were selected as the sample using stratified random sampling. The results of Pearson correlation coefficient showed that the relationships between all research variables are significant at 99% confidence level. The results of regression test showed that the standard regression coefficients related to the variables of superior's support at 95% confidence level and organizational support at 99% level on the structural and content plateau are significant. These results show that the higher the support of the superior and the support of the organization, the lower the content and structural plateau of teachers.

**Keywords:** Career Plateau, Structural Plateau, Content Plateau, Organizational Support, Superior Support And Supervisor Support

1. Ph.D. in educational management, University of Tehran, Iran
  2. M.A. student in educational management, University of Tehran, Iran
  3. Ph.D. candidate in curriculum development, University of Birjand, Iran
  4. M.A. in educational management, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran
- \*Corresponding Author, Email: S.ebrahimi@ut.ic.ir

چکیده

شناخت پدیده فلات شغلی در بین معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا این پدیده در بین معلمان به لحاظ ویژگی‌های شغلی و بافت سازمانی شیوع زیادی دارد و مدیریت مسیر شغلی را دشوار می‌کند. بنابراین در پژوهش حاضر، نقش حمایت سازمانی و حمایت مافوق بر فلات شغلی محتوایی و ساختاری معلمان بررسی شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه معلمان دوره متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۷-۱۳۹۸ است که با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی تعداد ۴۲۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج همبستگی پیرسون نشان داد رابطه بین همه متغیرهای پژوهش، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. نتایج رگرسیون چند متغیره نشان داد ضرایب رگرسیون استاندارد مربوط به متغیرهای حمایت مافوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد و حمایت سازمان در سطح ۹۹ درصد توانایی پیش‌بینی فلات ساختاری و محتوایی معلمان را دارد. این نتایج نشان می‌دهد که هر چه حمایت مافوق و حمایت سازمان بیشتر باشد فلات محتوایی و ساختاری معلمان کمتر است.

**واژه‌های کلیدی:** فلات شغلی، فلات ساختاری، فلات محتوایی، حمایت سازمانی، حمایت مافوق و حمایت سرپرست

۱. دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، ایران
  ۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، ایران
  ۳. دانشجوی دکتری رشته برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه بیرجند، ایران
  ۴. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران
- \* نویسنده مسئول:

## مقدمه

امروزه گزاره منابع انسانی به یک گزاره مسلم، قطعی، جهان‌شمول و مورد پذیرش همگان بدل گشته است. به همین دلیل، بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (یلنر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در وضعیت رقابتی موجود سازمان‌ها و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور در اختیار داشته باشند. به این دلیل لزوم حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان، مورد توجه قرار گرفته و بر افزایش انگیزش کارکنان و مدیریت مسیر شغلی آنان تأکید می‌شود (فیلیپس و راپر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

سازمان‌ها برای حفظ بقای خود نیازمند افرادی می‌باشند که نسبت به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده، از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات خود و تیم‌شان پایبند باشند (ابراهیمی، ۱۳۹۸). اگرچه ادبیات نظری بر موضوع توانمندسازی و کانال‌های ارتباطی باز تأکید می‌ورزد اما بسیاری از کارکنان بیان می‌کنند که سازمان‌های آن‌ها از ارتباطات باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند که همین امر یکی از دلایل شکست برنامه‌های مدیریت تغییر می‌باشد و به‌طور خاص از موانع اصلی برنامه‌های تغییر، فقدان اطلاعات، نبود اطمینان و آنچه توسط موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) -تحت عنوان سکوت سازمانی یاد می‌شود- قابل ذکر است (به نقل از بیر و نوریان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). فلات‌زدگی دامی است که بر سر راه کارکنان سازمان‌ها قرار دارد. ۹۹٪ از کارکنان در طول زندگی کاری خود مبتلا به پدیده سکون‌زدگی می‌شوند. بر اساس نظر باردویک<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، بیشتر افراد ظرف حدود سه سال در یک شغل ماهر می‌شوند، از این به بعد کار معمول و یکنواخت شده و دیگر چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد. در این حالت، فرد احساس درماندگی کرده و کار خود را کم‌ارزش و ناخوشایندتر از قبل می‌داند. ممکن است فرد به نگرش‌ها و رفتارهایی برسد که دیگر کارائی ندارد و سلامت جسمی و روانی‌اش نیز دچار تزلزل گردد. در شرایط کنونی، پیشرفت و ارتقا در مسیر شغلی بسیار رقابتی و دشوار گشته است. در نتیجه بسیاری از کارکنان پیش از دستیابی به هدف‌های شغلی خود، دچار فلات‌زدگی خواهند شد (سلامی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

بر طبق نظر آلن، روسل، پوتیت و دوبینز<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) تحقیقات سازمانی نشان داده که تعداد قابل توجهی از کارکنان در حال حاضر، فلات شغلی سلسله مراتبی را تجربه می‌کنند. در نتیجه فلات

1. Yllner
2. Phillips & Roper
3. Beer & Noria
4. Bardwick
5. Salami
6. Allen, Russell, Poteet, & Dobbins

شغلی روی بسیاری از سازمان‌ها و رفتار سازمانی تأثیر معناداری می‌گذارد (فیاضی، ۱۳۹۳). فلات شغلی توصیف احساس فردی است که به یک سطح از سازمان رسیده که در آن سطح پیشرفت شغلی آینده برای فرد بعید است. این پدیده به صورت گسترده در بخش خصوصی مطالعه شده اما در بخش دولتی به خصوص در مدارس توجه کمی به آن شده است. نگرانی‌هایی که به تازگی درباره اثرات فلات شغلی رشد کرده به دلیل کاهش فرصت‌های ارتقا است که در نتیجه کوچک شدن سازمان است (مایلز، گوردون و استورلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). فلات شغلی به صورت نقطه‌ای در شغل تعریف شده که احتمال ارتقا به صورت سلسله مراتبی بسیار کم است (گودارد، فوکویو، گالتی و فلانچز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). افراد ممکن است دو نوع فلات شغلی محتوایی و ساختاری را تجربه کنند. فلات ساختاری زمانی رخ می‌دهد که فرد شانس کمی برای پیشرفت عمودی دارد، از طرف دیگر فلات محتوایی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد چالشی را در مسئولیت‌های شغلی نداشته باشد (یوسفی، ۱۳۹۷).

این پژوهش قصد دارد پدیده فلات شغلی را بین معلمان بررسی کند. بررسی و شناخت وضعیت پدیده فلات شغلی در بین معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا این پدیده در بین معلمان به لحاظ ویژگی‌های شغلی و بافت سازمانی شیوع زیادی دارد و فرایند مدیریت مسیر شغلی را دشوار می‌کند. همچنین کمک می‌کند راهکارهای عملی و استراتژی‌های برخورد مناسب برای تعدیل و کاهش پیامدهای منفی این پدیده و در نهایت بهبود عملکرد و کیفیت زندگی کاری معلمان در نظر گرفته شود.

فلات شغلی، یک پدیده جدید نیست، اما یک وضعیت نگران‌کننده است که به سرعت در سازمان‌های مختلف در حال شیوع است. بسیاری از پژوهشگران سازمانی معتقدند که فلات شغلی یک موضوع بحرانی در زمینه سازمان و مدیریت است که به مدیریتی صحیح برای اجتناب از عدم رضایت کارکنان نیازمند است. کارکنانی که فلات شغلی را تجربه کرده‌اند، این تفکر را دارند که کارفرمایان‌شان، آن‌ها را رها کرده‌اند. فلات شغلی مقدمه‌ای برای بسیاری از پیامدهای کاری نامطلوب مانند کاهش رضایت شغلی، اضطراب بالا و ضعف عملکرد می‌باشد (اونگوری و آگولا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). امروزه، معلمان بیشتری در دنیای کار دچار این احساس می‌شوند که نمی‌توان در سلسله‌مراتب سازمان پیشرفت کرد. در چنین محیطی فلات‌زدگی شغلی یکی از منابع اصلی ایجاد اضطراب در محیط کار به شمار می‌آید. معلمانی که احساس می‌کنند به نقطه‌ای رسیده‌اند که دیگر امکان ارتقا و پیشرفت برای آن‌ها وجود ندارد انگیزه کار کردن خود را از دست می‌دهند (جانگ و تک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). مدیران، باید توجه خاصی را به اثرات منفی این موضوع بر روی عملکرد کارکنان و

1. Miles, Gordon & Storlie  
2. Godard, Fouque, Gollety & Flanchec  
3. Ongori & Agolla  
4. Jung & Tak

کارایی سازمانی، داشته باشند (چادھاری، رمضان و ریاض<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). به‌طور کلی دلایلی که بررسی پدیده فلات‌زدگی شغلی را برای سازمان‌ها پراهمیت می‌کند به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ ۱. تغییرات محیطی، تغییر شکل سازمان‌ها و افزایش پدیده فلات شغلی و نیاز به پژوهش عملی در این زمینه. ۲. جلوگیری از اثرات منفی این پدیده برای سازمان‌ها ضروری است.

با توجه به اینکه در اکثر سازمان‌های هر می‌شکل، دیر یا زود مسیر شغلی افراد به نقطه‌ای می‌رسد که احتمال ارتقا و پیشرفت در سازمان حداقل می‌شود و با توجه به ساختار سازمانی آموزش و پرورش، رسیدن به فلات شغلی در شغل معلمی اغلب اجتناب‌ناپذیر است و اکنون بسیاری از آنها در فلات شغلی خود به سر می‌برند. بنابراین به پژوهش‌های پیش‌تری در زمینه بررسی پدیده فلات شغلی در میان معلمان نیاز هست زیرا ساختار آموزش و پرورش و ماهیت شغلی معلمان آن‌ها را در معرض به دام افتادن در فلات شغلی قرار می‌دهد (مونتگومری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). شناسایی اثرات حمایت از کارکنان بر فلات‌زدگی شغلی به شناخت هرچه بیشتر این پدیده کمک می‌کند و می‌تواند به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی کمک کند تا راه‌حل‌های مناسبی جهت تعدیل این پدیده اتخاذ کنند. تا کنون پژوهش‌های زیادی در زمینه فلات شغلی انجام شده است. اما هیچ یک از پژوهش به‌طور مستقیم به بررسی نقش حمایت مافوق، حمایت سرپرست و حمایت سازمانی در پیش‌بینی فلات شغلی نپرداخته‌اند. به عنوان مثال گودارد، فوکیو، گالتی و فلانچز<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی نتیجه گرفتند که فلات شغلی اثرات منفی روی رضایت شغلی اساتید دارد. همچنین استادانی که احساس فلات شغلی دارند تعهد به دانشگاه و کار آن‌ها پایین‌تر است. و در نهایت نتیجه گرفتند فلات شغلی، قصد خروج از سازمان در آن‌ها را بالا می‌برد. چادھاری، رمضان و ریاض<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی نتیجه گرفتند رسیدن به وضعیت فلات شغلی اثرات منفی روی کارکنان و سازمان می‌گذارد. کارکنانی که از فلات شغلی ساختاری رنج می‌برند معمولاً غیبت بیشتری داشته و رضایت کمتری از سرپرستان دارند، مشکلات بهداشتی بیشتری را تجربه می‌کنند، استرس شغلی زیادی داشته و نرخ خروج از خدمت بالایی دارند. همچنین آن‌ها انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کمتری دارند. هارست، کانگ و فلوت<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی دریافتند که فلات شغلی سلسله‌مراتبی در میان کارکنان مسن و باسابقه بسیار شایع است و نتایج منفی سازمانی حاصل از آن، باعث افزایش غیبت و چرخش شغلی و عملکرد کم می‌شود. مایلز<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی نتیجه گرفت که کارکنانی که فلات شغلی دارند نرخ غیبت بالایی داشته‌اند و نیز قصد خروج به خدمت از سازمان در میان آن‌ها بالا بوده است. در پژوهشی دیگر سلامی (۲۰۱۰) تأثیر فلات شغلی را بر سه متغیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت بررسی کرد. نتایج نشان داد فلات‌زدگی شغلی تعهد و رضایت

1. Choudhary, Ramzan & Riaz
2. Montgomery
3. Godard, Fouque, Gollety & Flanchec
4. Hurst, Kungu & Flott
5. Miles

را کاهش و تمایل به ترک خدمت را افزایش می‌دهد و منتورینگ نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه فلات شغلی و رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت دارد. جانگ و تک (۲۰۰۸) نشان دادند که فلات‌زدگی ادراک‌شده رابطه‌ای منفی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی آن‌ها دارد. تحلیل‌ها نشان داد انگیزه شغلی نقش میانجی بین رابطه فلات‌زدگی و تعهد سازمانی را بازی می‌کند. ناچباگور و ریدل (۲۰۰۲) تأثیر فلات‌زدگی شغلی را بر سه متغیر رضایت شغلی، عملکرد شغلی و تعهد شغلی بررسی کردند. نتایج نشان داد سه بعد فلات‌زدگی شغلی به یکدیگر به شدت مرتبط هستند. با اینکه به نظر می‌رسد پیامدها با عدم تحرک پست سازمانی ارتباط معنادار نداشتند. همچنین نتایج نشان داد این عدم تحرک در سلسله‌مراتب سازمانی نیست که بر پیامدهای کاری اثرگذار است بلکه بعد محتوایی فلات شغلی است که بیشترین تأثیر را بر پیامدها دارد. این پژوهش‌گران نتیجه‌گیری کردند که بهبود محتوای کاری کارکنان می‌تواند تأثیر بسزایی بر تعدیل اثرات منفی فلات شغلی داشته باشد. روتوندو و پروو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نشان دادند در بین کارکنانی که دچار فلات‌زدگی بودند بین رفتارهای منفی مانند سرزنش کردن مافوق یا سازمان، تمایل به ترک خدمت، استفاده از الکل یا مواد مخدر و نگرش‌های ضعیف‌تر رابطه مثبت وجود دارد. به گفته جانگ و تک (۲۰۰۸) تعداد مطالعاتی که یک متغیر میانجی فردی؛ مانند هوش عاطفی و یک متغیر میانجی زمینه‌ای؛ مانند حمایت سازمانی را در پژوهش خود بگنجانند کم است. با مراجعه به ادبیات و تحقیقات انجام‌شده متوجه می‌شویم که در ایران پژوهش‌های انجام‌شده درباره فلات شغلی اندک شمارند و پژوهشی که اثرات حمایت کارکنان را در فلات شغلی بسنجد و در بین معلمان باشد انجام نشده است. فیاضی (۱۳۹۳) در پژوهشی نتیجه گرفت که فلات شغلی با پیامدهای کاری مثبت رابطه منفی و معنی‌داری دارد. ولی فلات شغلی با فرسودگی شغلی و ترک خدمت رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج همچنین نشان داد که حمایت سازمانی با فلات شغلی، فرسودگی شغلی و ترک سازمان رابطه منفی و معنی‌داری دارد و حمایت سازمانی رابطه بین فلات شغلی و پیامدهای کاری منفی را تعدیل می‌کند. فیاضی (۱۳۹۳) در پژوهشی به این نتیجه رسید که فلات‌زدگی شغلی با تعهد عاطفی و دلبستگی به کار رابطه معناداری دارد. به عبارتی دیگر، معلمانی که فلات‌زدگی بیش‌تری را ادراک کرده‌اند، دلبستگی به کار و تعهد عاطفی کمتری را گزارش نموده‌اند و همچنین عامل انگیزه درونی، رابطه بین فلات‌زدگی شغلی با تعهد عاطفی و دلبستگی به کار را تعدیل کرده است. به عبارت دیگر، معلمان فلات‌زده‌ای که انگیزه درونی بیشتری داشته‌اند به نسبت افرادی که انگیزه کمتری داشته‌اند تعهد عاطفی و دلبستگی به کار بیشتری را گزارش کرده‌اند.

حمایت سازمانی ادراک شده عبارتست از «باور کارکنان به این که سازمان تا چه حد برای همکاری‌هایشان ارزش قائل می‌شود و به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد» (کینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). محققان

1. Nachbagauer & Riedl  
2. Rotondo & Perewe  
3. King

پیامدهای حمایت ادراک‌شده از جانب سازمان را در دو دسته کلی فردی و سازمانی جای داده‌اند. آن‌ها معتقدند حمایت ادراک‌شده از جانب سازمان نتایج مطلوبی چون رضایت شغلی و احساس مثبت را برای معلمان به همراه دارد. هم‌چنین حمایت ادراک‌شده از جانب سازمان در سطح سازمان منجر به تعهد عاطفی بیشتر، عملکرد بهتر و ترک خدمت کمتر آنها می‌شود (لوییز و هکمان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). این پیامدهای مطلوب سازمان‌ها را ترغیب می‌کند در جهت افزایش حمایت ادراک‌شده کارکنان‌شان تلاش کنند. مطالعات کمی، رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده (حمایت سازمانی، حمایت مدیر و حمایت مافوق) و فلات‌زدگی شغلی کارکنان را بررسی کرده‌اند؛ ولی شواهد نشان می‌دهد که رابطه منفی بین این دو متغیر وجود دارد (فیاضی، ۱۳۹۳). بنا بر ضرورت و اهمیت آموزش و پرورش و بنا بر نقش حیاتی معلمان در ارتقای کیفی هر سازمان، لازم است مدیران آموزش و پرورش نیز در جهت توسعه و ارتقای شغلی آنان گام‌های اساسی بردارند. بنابراین این پژوهش قصد دارد به سوال زیر پاسخ دهد که آیا حمایت سازمانی از کارکنان می‌تواند فلات شغلی ساختاری و محتوایی را در معلمان پیش‌بینی کند؟

### روش‌شناسی

این پژوهش با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام شد. جامعه آماری این تحقیق کلیه معلمان مقطع متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۷ است که از این تعداد بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه و به روش طبقه‌ای تصادفی، ۴۲۳ نفر به‌عنوان نمونه موردنظر تحقیق انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه بود. از این روی برای اندازه‌گیری فلات شغلی از پرسشنامه میلیمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) استفاده شد که شامل ۱۲ سوال می‌باشد. مولفه‌های این متغیر شامل فلات شغلی ساختاری و فلات شغلی محتوایی می‌باشد. جهت اندازه‌گیری متغیر حمایت ادراک‌شده از جانب مافوق از پرسشنامه ایورسون، اولکالنس و اروین<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) استفاده شد که شامل ۴ گویه می‌باشد. هم‌چنین جهت اندازه‌گیری حمایت از طرف سازمان جهت پیشرفت و فرصت‌های شغلی از پرسشنامه سیبرت، کریمر، هولتوم و پیروتی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) استفاده شد که شامل ۶ سوال می‌باشد.

همه سؤالات این سه پرسشنامه بسته‌پاسخ و چند درجه‌ای لیکرت هستند. روایی پرسشنامه‌ها قبلاً توسط پژوهشگران سازنده ابزار تأییدشده و در این پژوهش با استفاده از روایی محتوایی و نظر متخصصان بررسی شد. پایایی ابزار اندازه‌گیری نیز با استفاده از آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد. در این تحقیق برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نخست تعداد ۵۰ پرسش‌نامه به‌صورت پیش‌آزمون توزیع

1. Lewis & Heckman  
2. Milliman  
3. Iverson, Olekalns & Erwin  
4. Seibert, Kraimer, Holtom & Pierotti

گردید. ضریب آلفای کرونباخ برای حمایت سازمانی، حمایت مافوق، حمایت سرپرست، فلات شغلی ساختاری و فلات شغلی محتوایی به ترتیب برابر با ۰/۹۲۴، ۰/۹۰۳، ۰/۹۱۹، ۰/۷۰۴ و ۰/۶۹۸ محاسبه شد که قابل قبول می‌باشد. جهت تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل توصیفی و آزمون‌های آماری ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه به روش همزمان استفاده شد.

### یافته‌ها

شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول (۱) ارائه شده‌اند.

جدول (۱) شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی	کولموگروف اسمیرنوف	سطح معناداری
فلات شغلی محتوایی	۲/۹۹	۰/۶۲۸	۰/۹۰	۰/۶۲۸	۰/۷۴۴	۰/۶۳۹
فلات شغلی ساختاری	۲/۸۴	۰/۶۲۵	۰/۶۹	۰/۱۰	۰/۸۳۴	۰/۵۶۷
حمایت مافوق	۲/۹۲	۰/۰۹۷	-۰/۷۶	۰/۰۰۶	۰/۸۲۱	۰/۶۵۶
حمایت سازمان	۲/۶۱	۰/۹۵	-۰/۲۱۱	۰/۱۰۵	۰/۷۴۴	۰/۶۳۹
حمایت سرپرست	۲/۹۱	۰/۹۹	-۰/۲۹۵	-۰/۰۲۶	۰/۷۲۳	۰/۶۸۷

نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای هیچ یک از متغیرها معنادار نیست و تمام متغیرها دارای توزیع نرمال هستند، بنابراین برای بررسی ارتباط‌های موردنظر از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. ماتریس همبستگی متغیرهای موردبررسی در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲) ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	فلات ساختاری						
۲	فلات محتوایی	۰/۴۳**					
۳	حمایت مافوق	-۰/۳۱**	-۰/۱۹**				
۴	حمایت سرپرست	-۰/۲۷**	-۰/۱۵**	۰/۸۶**			
۵	حمایت سازمان	-۰/۳۱**	-۰/۱۷**	۰/۵۶۷**	۰/۶۰**		
۶	فلات کلی	۰/۸۴**	۰/۸۴**	۰/۲۹**	-۰/۲۵**	-۰/۲۹**	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود رابطه بین همه متغیرهای پژوهش، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد. از میان متغیرهای تحقیق به ترتیب حمایت مافوق (۰/۲۹-)، حمایت سازمان (۰/۲۹-) و حمایت سرپرست (۰/۲۵-) به ترتیب دارای بالاترین ضریب همبستگی

منفی با فلات شغلی می‌باشند. به عبارت دیگر، هر چه حمایت مافوق، سازمان و سرپرست از معلمان بیشتر باشد فلات شغلی آن‌ها کمتر است.

برای جواب این فرضیه که حمایت کارکنان توانایی پیش‌بینی فلات شغلی ساختاری کارکنان را دارد از آزمون آماری رگرسیون چندگانه به روش همزمان استفاده شد و متغیرهای حمایت سرپرست، حمایت مافوق و حمایت سازمانی به‌طور همزمان وارد تحلیل شدند. در جدول (۳) خلاصه آماره‌های به‌دست‌آمده ذکر شده است.

جدول (۳) نتایج تحلیل رگرسیون همزمان جهت پیش‌بینی فلات شغلی ساختاری معلمان بر اساس حمایت

سرپرست، حمایت مافوق و حمایت سازمانی

متغیرهای وارد شده	R	R <sup>2</sup>	df	F	سطح معناداری
حمایت سرپرست، حمایت مافوق و حمایت سازمانی	۰/۳۵۷	۰/۱۲۷	۳	۲۵/۹۱۰	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود سه متغیر حمایت سرپرست، حمایت مافوق و حمایت سازمانی توانایی پیش‌بینی فلات شغلی ساختاری معلمان را دارند زیرا سطح معناداری آزمون f کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. به عبارت دیگر، هر چه حمایت از معلمان بیشتر باشد فلات شغلی ساختاری آن‌ها کمتر است.

جدول (۴) ضرایب رگرسیون استاندارد، t، سطح معنی‌داری و ضرایب رگرسیون تفکیکی مربوط به متغیرهای

پیش‌بین

متغیرهای وارد شده	Beta	t	سطح معنی‌داری t	ضریب تفکیکی	ضریب نیمه تفکیکی
حمایت مافوق	-۰/۲۵۵	-۳/۱۵۶	۰/۰۰۲	-۰/۱۳۵	-۰/۱۲۸
حمایت سرپرست	-۰/۰۸۳	-۰/۹۹۷	۰/۲۰۴	-۰/۰۴۳	-۰/۰۴۰
حمایت سازمان	-۰/۲۲۳	-۴/۳۷۲	۰/۰۰۰	-۰/۱۸۶	-۰/۱۷۷

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد ضرایب رگرسیون استاندارد مربوط به متغیرهای حمایت مافوق و حمایت سازمان در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی‌دار است. ضرایب تفکیکی نشان می‌دهد که حمایت سازمان بیشترین رابطه را با فلات شغلی ساختاری دارد (-۰/۱۸۶). این نتایج نشان می‌دهد که هر چه حمایت مافوق و حمایت سازمان بیشتر باشد فلات شغلی ساختاری کمتر است.

برای جواب این فرضیه که حمایت کارکنان توانایی پیش‌بینی فلات شغلی محتوایی کارکنان را دارد از آزمون آماری رگرسیون چندگانه به روش همزمان استفاده شد و متغیرهای حمایت



سرپرست، حمایت مافوق و حمایت سازمانی به‌طور همزمان وارد تحلیل شدند. در جدول (۵) خلاصه آماره‌های به‌دست آمده ذکر شده است.

جدول (۵) نتایج تحلیل رگرسیون همزمان جهت پیش‌بینی فلات شغلی محتوایی معلمان بر اساس حمایت سرپرست، حمایت مافوق و حمایت سازمانی

متغیرهای وارد شده	R	R2	DF	F	سطح معناداری
حمایت سرپرست، حمایت مافوق و حمایت سازمانی	۰/۲۱۹	۰/۰۴۸	۳	۸/۹۳۲	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود سه متغیر حمایت سرپرست، حمایت مافوق و حمایت سازمانی توانایی پیش‌بینی فلات شغلی محتوایی معلمان را دارند زیرا سطح معناداری آزمون f کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر، هر چه حمایت از معلمان بیشتر باشد فلات شغلی محتوایی آن‌ها کمتر است.

جدول (۶) ضرایب رگرسیون استاندارد t، سطح معنی‌داری و ضرایب رگرسیون تفکیکی مربوط به متغیرهای پیش‌بین

متغیرهای وارد شده	Beta	t	سطح معنی‌داری t	ضریب تفکیکی	ضریب نیمه تفکیکی
حمایت مافوق	-۰/۲۲۷	-۲/۶۸۹	۰/۰۰۰	-۰/۱۱۶	-۰/۱۱۴
حمایت سرپرست	-۰/۱۱۱	-۱/۲۷۳	۰/۲۰۴	-۰/۰۵۵	-۰/۰۵۴
حمایت سازمان	-۰/۱۱۶	-۲/۱۶۵	۰/۰۳۱	-۰/۰۹۳	-۰/۰۹۲

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد ضرایب رگرسیون استاندارد مربوط به متغیرهای حمایت مافوق در سطح اطمینان ۰/۹۹ و حمایت سازمان در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار است. ضرایب تفکیکی نشان می‌دهد که حمایت مافوق بیشترین رابطه را با فلات شغلی محتوایی دارد (-۰/۱۱۶). این نتایج نشان می‌دهد که هر چه حمایت مافوق و حمایت سازمان بیشتر باشند فلات شغلی محتوایی کمتر است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی نقش حمایت سازمانی و حمایت مافوق در پیش‌بینی فلات شغلی محتوایی و ساختاری معلمان بود. نتایج این پژوهش نشان داد سه متغیر حمایت سرپرست، حمایت مافوق و حمایت سازمانی رابطه معنی‌داری با فلات شغلی ساختاری و محتوایی معلمان دارند. به‌عبارت‌دیگر، هر چه حمایت از معلمان بیشتر باشد فلات شغلی آن‌ها کمتر است. همچنین نتایج نشان داد ضرایب رگرسیون استاندارد مربوط به متغیرهای حمایت مافوق در سطح اطمینان ۰/۹۵ و حمایت سازمان در سطح ۰/۹۹ معنی‌دار است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که حمایت مافوق و حمایت سازمان توانایی پیش‌بینی فلات شغلی ساختاری معلمان را دارند. همچنین دیگر نتایج نشان

داد ضرایب رگرسیون استاندارد مربوط به متغیرهای حمایت مافوق در سطح اطمینان ۰/۹۹ و حمایت سازمان در سطح ۰/۹۵ معنی‌دار است. این نتایج نشان می‌دهد که حمایت مافوق و حمایت سازمان توانایی پیش‌بینی فلات شغلی محتوایی معلمان را دارد. بنابراین، نتیجه می‌گیریم امکان کاهش فلات شغلی کارکنان وجود دارد و با حمایت‌های سنجیده از معلمان می‌توان فلات شغلی آن‌ها را کاهش داد.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش لی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، روتوندو و پروو (۲۰۰۰)، سلامی (۲۰۱۰)، مایلز (۲۰۱۰)، چادهاری، رمضان و ریاض (۲۰۱۳)، شریفیان، پیرایش و رحیمی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، فیاضی (۱۳۹۳) و جانگ و تک (۲۰۰۸) که پژوهش‌های مشابهی انجام دادند هم‌سو می‌باشد. جانگ و تک (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیده‌اند که حمایت از جانب مافوق در رابطه بین فلات‌زدگی شغلی، رضایت و تعهد کارکنان را تعدیل می‌کند. در تبیین نتایج این پژوهش می‌توان گفت فلات‌زدگی شغلی سبب ایجاد نتایج نامطلوب شغلی مانند رضایت پایین، انگیزش اندک، عملکرد ضعیف و نرخ جابه‌جایی بالای کارکنان و فرسودگی شغلی می‌شود. با توجه به این نتایج نامطلوب، سازمان‌ها، باید استراتژی‌هایی را به منظور حل مشکلات فلات‌زدگی برگزینند و برای جلوگیری از عواقب آن از کارکنان خود حمایت نمایند (یوسفی، ۱۳۹۷). هر چقدر جو سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد یا به عبارتی دیگر، نگرش سرپرستان، تقویت‌کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت‌آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال اغلب مسائل سکوت کرده و به دنبال آن نگرش‌های شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین خواهد بود. این امر باعث فلات شغلی بیشتر کارکنان خواهد شد. یکی از راه‌هایی که منجر به ترغیب رفتارهای مشارکتی می‌شود فراهم نمودن فرصت‌های ارتباطی و ایجاد سیستم‌های رسمی جهت انتقال یا مبادله اطلاعات و ایده‌هاست. مدیران وقتی که جو و فرهنگ سازمانی را بررسی می‌کنند یا هنگامی که محیطی را ایجاد کنند که در آن افراد با استعداد و توانمند باقی بمانند ممکن است سکوت سازمانی را به‌عنوان یک متغیر مهم در نظر گیرند. همین امر باعث از بین رفتن جو و فرهنگ سکوت سازمانی می‌شود.

به‌طور کلی، پژوهش حاضر سهم مهمی در فهم نقش متغیرهای فلات شغلی معلمان و عوامل مؤثر بر آن فراهم می‌کند و تلویحات کاربردی مهمی دارد. معلمان مهمترین عامل در تعیین کیفیت آموزشی که دانش‌آموزان دریافت می‌کنند هستند و دولت‌ها فی‌نفسه مسئول هستند که اطمینان حاصل کنند معلمان در حد توان، عملکردی مطلوب دارند. برای موفقیت معلمان، دانش‌آموزان، مدارس، اجتماع و در نهایت توسعه کشور، رضایت و انگیزش شغلی کارکنان آموزش و پرورش بسیار

1. Lee

2. Sharifian, Pirayesh & Rahimi

مهم است. بر اساس اهمیت شغل معلمی و تأثیر آن بر رشد همه‌جانبه فرزندان امروز و آینده‌سازان فردا و با توجه به نقش انگیزه در هر شغل به‌ویژه در مشاغل آموزش و پرورش، ضروری به نظر می‌رسد که عوامل کاهنده انگیزه کارکنان را شناسایی و در صدد رفع موانع برآییم. آموزش و پرورش و مجموع کارکنان آن، در رشد و توسعه هر کشور و تعلیم و تربیت و پرورش آینده‌سازان آن نقش بسیار حساس و بنیادین دارد. به وجود آوردن شرایط آرمانی فرهنگی که زمینه تفکر و پژوهش در آن فراهم شود و فرآیند یاددهی و یادگیری به طور مطلوب صورت پذیرد، مستلزم آن است که کارکنان از روحیه‌ای شاداب و قوی برخوردار باشند و حداقل مشکلات و سختی‌ها را در زندگی شغلی و اجتماعی داشته باشند.

نتایج این پژوهش می‌تواند برای بهبود وضعیت کارکنان فلات‌زده به کار گرفته شود؛ هم‌چنین می‌توان پیشنهادهای اجرایی را در این زمینه مطرح کرد: سازمان باید هر چند وقت یک‌بار و به‌صورت دوره‌ای نسبت به سنجش و بررسی وضعیت فلات‌زدگی شغلی کارکنان خود اقدام و بر اساس نتایج به بررسی علل، راه‌های مقابله و تعدیل این پدیده بپردازد. توانمندسازی معلمان و توسعه فرصت‌های ارتقا، ایجاد انگیزه در کارکنان فلات‌زده و تلاش برای کاهش میزان فلات شغلی. کاهش نتایج منفی فلات‌زدگی. طراحی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی معلمان. ایجاد راه‌های جایگزین ارتقا و طراحی مجدد مشاغل و بازتعریف فرایندهای انجام کار. غنی‌سازی مشاغل، چرخش شغلی، امکان انتقال‌های افقی و طراحی مجدد مشاغل از جمله مواردی هستند که باید توسط سازمان مورد توجه قرار گیرند. بازنگری مستمر و دوره‌ای بر ساختار سازمان و کاهش تمرکز در اداره و تصمیمات سازمانی. استفاده از اخلاق حرفه‌ای و تقویت آن به‌منظور کاهش اثرات فلات در بین معلمان. افزایش مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی.

#### منابع

- ابراهیمی، صلاح‌الدین. (۱۳۹۸). طراحی ارائه الگوی شایستگی جهت استفاده در کانون ارزیابی مدیران آموزش و پرورش. رساله دکتری دانشگاه تهران، گروه مدیریت آموزشی.
- فیاضی، مرجان. (۱۳۹۳). تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد عاطفی و دلبستگی به کار در میان معلمان دانشگاهی کشور، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هشتم، شماره ۳۲: ۱۳۹-۱۵۶.
- Allen, T. D., Russell, J. E., Poteet, M. L., & Dobbins, G. H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1113-1137.
- Bardwick, J. M. (1986). *The Plateauing Trap*. Bantam Books, New York, NY.
- Beer, M., & Noria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3): 133-141.

- Choudhary, A. S., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). Strategies For Career Plateau: Empirical Investigation Of Organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. 4 (9): 712-726.
- Hurst, S. C., Kungu, K., & Flott, P. (2012). Stress, Organizational Citizenship Behaviors, and Coping: Comparisons among Plateaued and Non-Plateaued Employees. *Business and Management Research*. 1 (3): 17-27.
- Iverson, R.D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational Behavior* . 52(1): 1-23.
- Jung, J., & Tak, J. (2008). The Effects of Perceived Career Plateau on Employees' Attitudes Moderating Effects of Career Motivation and Perceived Supervisor Support With Korean Employees. *Journal of Career Development* .35 (2): 187-201.
- King, K. A. (2017). The talent climate: Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 4 (4): 298-314.
- Lee, P. C. B. (2013). Going beyond career plateau, using professional plateau to account for work outcomes. *Journal of Management Development*. 22 (6): 538-551.
- Lewis, R. & Heckman, R. (2016). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*.16: 139-154.
- Miles, S. (2010). *Job satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: A correlational study in television media*, Doctoral Dissertation, Walden University.
- Miles, S., Gordon, J., & Storlie, C. (2015). Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study. *The Journal of International Management Studies*. 8(1): 1-9.
- Milliman, J. (1992). *Consequences and Moderators of Career Plateauing: An Empirical Investigation*. paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, August, Las Vegas.
- Montgomery, D. L. (2014). Happily Ever After: Plateauing as a Means for Long-Term Career Satisfaction. *Library Trends*. 50 (4): 702-716.
- Nachbagauer, A. G. M., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*. 23(8): 716-733.
- Ongori, H., & Agolla, J. E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organisation: The best strategy to minimize employee intention to quit. *African Journal of Business Management*. 3 (6): 268-271.
- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2019). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 11 (1): 7-16.
- Rotondo, D. & Perewe, P. L. (2000). Coping With a Career Plateau: An Empirical Examination of What Works and What Doesn't. *Journal of Applied Social Psychology*. 30: 2622-2646.

- Salami, S. O. (2010). Career Plateauing and Work Attitudes: Moderating Effects of Mentoring with Nigerian Employees. *The Journal of International Social Research*, 3 (11): 499-508.
- Seibert, S.E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., & Pierotti, A. J. (2013). Even the bestlaid plans sometimes go askew: career self- management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*. 98(1): 169-182.
- Sharifian, E., Pirayesh, M.,& Rahimi, G. (2013). Relationship between Work Positive Attitudes and Employees, Vocational Platue of Offices of Sport and Youth in Kerman Province of Iran. *National Park-forschungin der schweiz*. 102 (10): 986-997.
- Yllner, E. B. (2018). *Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career*, Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden.